



Value Innovation i Modebranschen

- Hur skapas Value Innovation i Modebranschen?

Modebranschen är en oförutsägbar och extremt trendkänslig industri där trender har allt kortare livscykel. Snabba förändringar och trender gör industrin väldigt osäker och det skapar svårigheter för modebranschen att förutsäga framtiden och planera i förväg. Den svåra utmaningen för modebranschen är att modeprodukter bara är trendiga i några veckor eller månader och har därför en mycket kort tid då de är kommersiellt exploaterbara (Virani & Banks, 2014). Konkurrensen blir dessutom tuffare när utbudet blir större i och med globaliseringen och det är svårt för modeföretagen att ta marknadsandelar. Det är viktigt att företag hittar ett unikt koncept som står ut i konkurrensen. Men vilka faktorer ska man lägga företagets resurser på för att få ut så högt kundvärde som möjligt för så liten kostnad och samtidigt överleva i en mycket konkurrensutsatt bransch?

Syfte

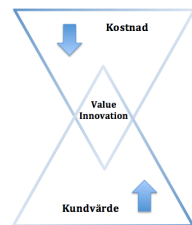
Huvudsyftet med denna rapport är att få en större insikt i det upplevda kundvärdet i modebranschen och förstå hur ett företag kan omorganisera sin strategi

för att skapa högre kundvärde och samtidigt hålla nere kostnaderna och skapa ett unikt koncept som gör konkurrensen irrelevant. Delsyftet är att identifiera de befintliga och nya faktorer som är värdeskapande och de faktorerna som går att eliminera och sänka under industristandard. Det bakomliggande syftet är att skapa ett koncept till en framtida affärsplan utifrån analyserna som gjorts.

Teoretiskt ramverk

Det teoretiska ramverk som ligger till grund för detta arbete är affärsmodellen *Business Model Canvas* och *Blue Ocean Strategy's* hörnsten *Value Innovation* (Chan Kim & Mauborgne, 2005). Value Innovation går ut på att hitta en balans där man skapar värde för kunder samtidigt som man gör kostnadsbesparingar och dessutom skapar ett unikt koncept som marknaden inte tidigare blivit presenterad för (se figur 1). Kostnadsbesparingar görs genom att eliminera och reducera faktorer som industrin länge konkurrerat på, men som inte längre genererar motsvarande kundvärde. Kundvärdet

höjs genom att man lägger mer resurser på de faktorer som kunderna lägger stort värde vid. Slutligen skapas ny efterfråga och ett nytt koncept genom att skapa nya faktorer. För att hitta de faktorer som bör höjas, sänkas, elimineras och skapas används de analytiska verktygen *The Four Action Framework* och *Six Path* (Chan Kim & Mauborgne, 2005). För att ta reda på vilka värdeskapande faktorer som modebranschen konkurrerar på idag har fem olika modeföretag jämförts med *The Strategy Canvas*. Verktøyet visar vilket värde kunder får ut av företagets nuvarande erbjudande och beskriver den relativa prestationen i jämförelse med industrin.

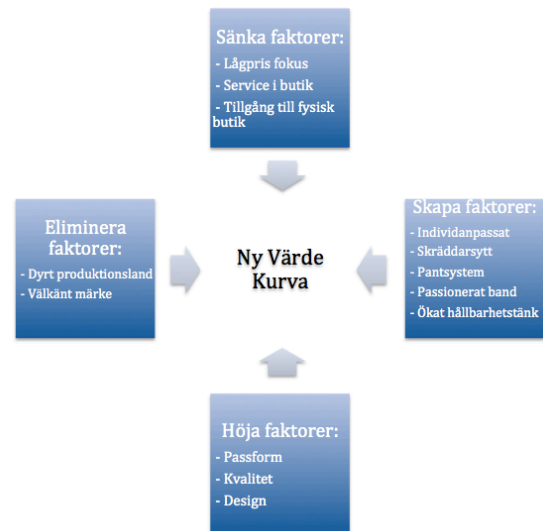


Figur 1: Value Innovation skapas när man hittar balansen mellan skapandet av kundvärde och kostnadsbesparingar.

Analys

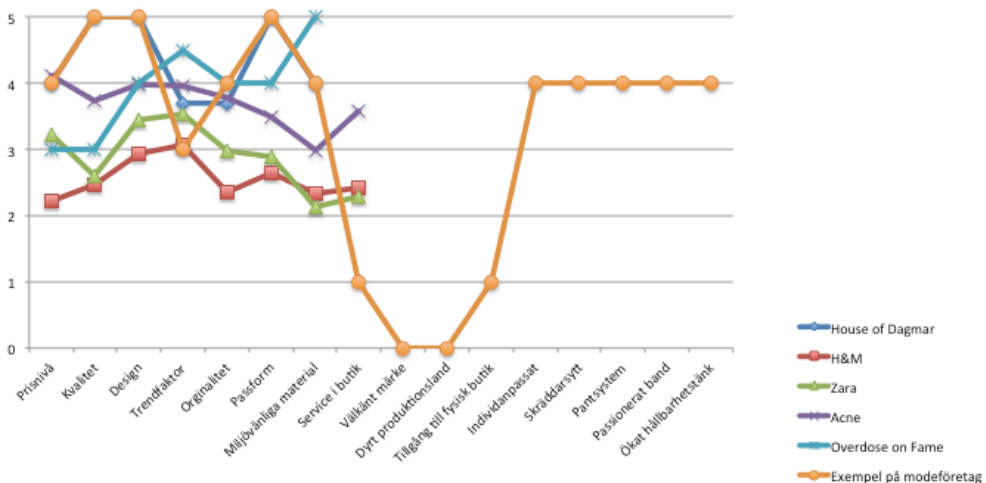
Analysen i *The Strategy Canvas* har satts i jämförelse med en omfattande kundundersökning, vars huvudsyfte är att ta reda på hur kunder värderar olika faktorer när man handlar kläder. Svaren

har analyserats med hjälp av ramverket *The Four Action Framework* (figur 2).



Figur 2: The Four Action Framework.

De faktorer som presenteras i figuren ovan har därefter lagts som ett nytt förslag till analysen i *The Strategy Canvas* (figur 3). Den orangea värdekurvan representerar de rekommendationer som tagits fram. De faktorer som sänkts under industristandard (linjen där vårdnivån är 3) är "Service i butik", "Tillgång till fysisk butik" och fokus på ett lågt pris (det vill säga "Prisnivån" har höjts). De faktorer som höjts över industristandard är "Passform", "Kvalitet" och "Design". De faktorer som eliminerats är fokuset på att ha ett "Välkänt märke" och "Produktionsland".



Figur 3: The Strategy Canvas med de fem modeföretagen samt det rekommenderade konceptet (orange).










Fokus på miljövänligt material har varit tvådelat från kundundersökningen. Samtidigt som kundernas huvudfokus i dagsläget inte är huruvida kläderna är miljömässigt anpassade eller inte, så ligger det en framtidsvision i modebranschen att lägga mer fokus på hållbara material. Därför har en avvägning gjorts här och fokus på miljövänliga material hamnade strax över industristandard. De nyskapade faktorerna som tagits fram genom *The Six Path*, ("Individanpassat", "Skräddarsytt", "Pantsystem", "Passionerat band" och "Ökat hållbarhetstänk"), ligger alla över industrinivå. Dessa faktorer har inte blivit presenterade för modebranschen tidigare, i denna form, utan kommer skapa en helt ny efterfråga. Därför behöver man ge extra resurser för att synliggöra företagets unika fördelar.

Slutsats

Ett förslag på hur man konkret ska lägga upp ett modeföretags affärsmodell presenteras i form av en *Business Model Canvas* (se figur 4). Rekommendationerna fokuserar på att

skapa bra passform och kläder av god kvalitet och miljövänliga material. Mönsterkonstruktörernas arbete blir att anpassa olika modeller för olika kroppstyper. Därefter sys plaggen upp efter det anpassade mönstret. För att inte uppnå allt för stora kostnader är tanken att mönsterkonstruktionen ska programmeras så att den till stora delar blir automatiserad. Målet är att uppnå ett skräddarsytt plagg på så automatiserat sätt som möjligt för att fortfarande hålla nere kostnaderna. Mönstret ska därefter kunna anpassas efter önskad design och rådande trender. I den dagliga verksamheten gäller det att man lägger stor fokus på att hitta den bästa kvaliteten på marknaden för rätt pris och att man upprätthåller god kontakt med leverantörerna. För att samtidigt hålla nere på transportkostnaderna och miljöutsläpp bör man försöka hålla sig till leverantörer i länder i närheten av produktionen.

Plagg med hög trendfaktor tenderar att ha en kort livslängd vilket i sin tur bidrar till överkonsumtionen i samhället och är inte hållbart i längden, framförallt inte

<p>Partners </p> <p>Leverantörer nära produktionen.</p>	<p>Aktiviteter </p> <p>Inköpare har fokus på att hitta miljövänligt material med hög kvalitet för rätt pris.</p>	<p>Värdeerbidande </p> <p>Individanpassad passform, Håller trend- och kvalitetsmässigt år efter år, Miljövänliga material.</p>	<p>Kundrelationer </p> <p>Databas med kunders mått och preferenser, Informationskort till varje individuella plagg.</p>	<p>Kundsegment </p> <p>Kundsegment som värderar god passform och högkvalitet.</p>	
<p>Resurser </p> <p>Avancerad kunddatabas.</p>		<p>Kanaler </p> <p>Webshop, Shop-in-Shops i trendigare städer.</p>			
<p>Kostnad </p> <p>Upprätta och underhålla en avancerad kunddatabas, Individanpassad mönsterkonstruktion, Inköp av miljövänliga material.</p>			<p>Intäkter </p> <p>Försäljning av modeartiklar.</p>		

Figur 4: Den rekommenderade Business Model Canvas för ett modeföretag som vill skapa Value Innovation.

för miljön. Den främsta fokusen bör därför inte ligga på att designa så trendiga plagg som möjligt. Plaggen ska ha en balans mellan trendig och tidlös design, så att man ska kunna bära det år efter år.

Då tanken är att plaggen ska bli semi-skräddarsydda kommer det vara svårt att ha en fysisk butik med fysiska plagg för kunder att testa. Samtidigt är det en god idé att ha en "Shop-in-shop" i de större, trendiga städerna, dels för att skapa uppmärksamhet kring konceptet och dels för att kunderna ska kunna känna kvaliteten på materialet innan de bestämmer sig för sitt online-köp. Servicen i butiken kommer fokusera på att få nya medlemmar och ge informera om företagets koncept än att sälja plagg. Förutom detta kommer det inte läggas en större vikt vid att marknadsföra märket i sig utan konceptet ska sprida sig från nöjda kunder. Tanken är inte att fokus är att bli ett välkänt märke där loggan är i fokus utan att kläderna och konceptet ska tala för sig själv.

Resultatet av kundundersökningen visar på att kunderna inte lägger stort fokus på var plaggen tillverkas. Av den anledningen bör man spara in pengar och lägga produktionen i ett billigare land. Då miljöaspekten kommer tas hänsyn till i denna affärsmodell är det till fördel att hålla produktionen inom Europa eller i närliggande länder om försäljningen främst kommer hålla sig här. Förslagsvis bör man lägga produktionen i Turkiet, Marocko, Bulgarien eller Rumänien.

Referenser

Virani, T. Banks, M. (2014). *Profiling business support provision for small, medium and micro-sized enterprises in London's fashion sector*. Creativeworks London Working Paper Series No. 9.

Chan Kim, W. Mauborgne, R. (2005). *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*. Harvard Business Review Press.